心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 1, 14–25
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00014

·研究构想(Conceptual Framework)·

高管团队认知对组织双元能力开发的作用机理研究：基于组织性格的视角*

付 悦

(厦门大学管理学院, 厦门 361000)

摘 要 人们对著名企业遭遇滑铁卢的情形早已司空见惯, 成功也可能是失败之母。因此, 企业不仅要善于从经验中学习, 还必须着眼于未来进行谋划。基于企业高管团队认知的组织双元能力发展模型将有助于企业兼顾这两种需求。高管团队对组织性格的认知能够反映团队成员对企业过去、现在以及未来的总体想法, 这种认知的一致性或差异性, 将对组织双元能力产生影响, 而高管团队行为整合是可能的中介变量。此外, 还将检验组织双元能力与组织绩效的关系以及行业动态性对二者的调节作用。这将有助于增加企业高管团队认知研究的深度, 丰富双元性组织的理论体系。优化后的组织性格量表将为未来研究提供可靠的方法和工具。

关键词 高管团队认知; 组织性格; 行为整合; 组织双元能力; 组织绩效

分类号 B849:C93

1 问题提出

改革开放以来, 我国创造了超过 35 年 GDP 年均增速 8.7%的经济增长奇迹(林毅夫, 蔡昉, 李周, 2014)。韦森(2015)从历史大背景中将其原因和贡献因素归结为五个方面, 其中之一就是中国民营企业的崛起和中国人的经商精神。与之相呼应的是, 从 20 世纪 80 年代中后期开始, 以海尔、联想、海信、长虹为代表的一大批中国企业于蓬勃发展之时相继提出“打造百年企业”、“创办百年名店”、“办成一个实实在在的长寿公司”等理念和口号, 主动适应宏观经济环境由买方市场向卖方市场的转变, 将自身的发展策略由数量规模型向质量效益型转变。但残酷的现实表明, 即便是《基业长青》中的典范, 那些管理良好的企业也有可能在市场竞争中一败涂地。正如克里斯坦森(1997/2010)在《创新者的窘境》中分析的那样“管理者应判断何时应采用得到广泛认可的良好管理原理, 何时适应实施其它原则, 避免‘成功为失败之母’。” 复杂动荡的商业环境对企业提出了更高的要求, 不仅要有效运作当前事业, 还要有预见性地为适应未来需要做好准备, 学术界将其描述为“双元” (ambidexterity)组织能力(Cao, Simsek, & Zhang, 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009)。处于转型期发展中国家的企业和发达国家同类企业相比, 其成长过程中所表现出来的组织和战略管理方面的“双元性”要更显著(王益民, 缪小梅, 2012)。

在企业培育双元组织能力的进程中, 企业战略决策的制定和实施主体——高管团队(top management team, TMT)发挥了重要作用, 如果在高管团队内部无法形成对组织现状以及未来发展态势的有效判断, 双元组织能力也就无从谈起。在现有研究中, 不乏从高管团队认知(Garud, Kumaraswamy, & Karnøe, 2010; Neck, 2011; Sadler-Smith, 2010)或行为整合(Carmeli & Halevi, 2009; Halevi, Carmeli, & Brueller, 2015)视角研究双元组织, 但并没有将二者结合起来考虑。

更进一步地, 高管团队认知一致或冲突对于企业具有不同层面上的意义, 企业既需要一个协

收稿日期: 2017-03-01

* 国家自然科学基金青年项目(71602166)和中央高校基本科研业务费专项资金(20720151283)资助。

通信作者: 付悦, E-mail: fuyue@xmu.edu.cn

同作战(主要体现为对企业的过往和现状具有高度一致的认知和整合行为)的高管团队开展好当前工作，也需要一个认知多元化(主要体现为对企业未来发展能够提出差异化意见或建议)的高管团队，使其避免为过去的成功经验所囿或忽视对某些重要战略要素的考量。而在高管团队认知研究方面，除却通过探究与高管团队成员自身特质相关变量对其认知风格进行判定以外，还可引入具体的认知任务——例如 Bridges (1995)提出的"组织性格"概念及其测量工具(旨在从战略层面对组织自身进行审视)，以获得更直接、可靠的结论。

为验证上述构想并进行相关尝试，本研究将从企业高管团队对其组织性格的认知入手，探索高管团队对企业当前/未来认知的一致/冲突、高管团队行为整合与组织双元能力之间的关系，揭示组织性格认知对企业绩效的作用机制，并尝试构建"合而不同"的组织双元能力培育模型。

2　研究现状

2.1　组织性格：拟人化、分类及测量

如果说个体性格是人对客观现实的稳定态度和行为方式中表现出来的稳定倾向，因此经常被用来反映个体之间的差异；那么对于风格迥异的组织而言，是否也存在一个构念能够较为系统地刻画一个组织区别于另一个的特点？长期从事企业管理咨询工作的 Bridges (1995)有感于不同组织间的巨大差异，在《The Character Organizations: Using Personality Type in Organization Development》一书中这样写道："组织的性格就像不同的木头，没有好坏之分，只是有的更耐压，有的更易弯折，而有的更光滑。对于特定需要而言，一块木头可能过硬或过软，过轻或过重，但每一块都有适合它们的用途。"

Bridges 按照 MBTI 的评价角度，将组织性格从以下四个方面进行分类：

——自身定位上，组织存在的根基和力量源泉主要是外部市场、竞争者和行业规范(Extraversion，外倾型，简称"E 型")，还是自身技术、领导者追求和企业文化(Introversion，内倾型，简称"I 型")；

——创新倾向上，组织将信息收集的注意力集中在当前或过去那些已经发生的事实(Sensing，事实型，简称"S 型")，还是未来远景或各种可能性(iNtuition，直觉型，简称"N 型")；

——决策依据上，组织处理信息、进行决策的依据是客观的规章、制度、流程(Thinking，理性型，简称"T 型")，还是个人或群体的价值观、情感(Feeling，感性型，简称"F 型")；

——运行风格上，组织更倾向于通过判断职能(T 型或 F 型)中的一个还是知觉职能(N 型或 S 型)中的一个应对外部世界，也就是说组织是精于计划、迅速决策(Judging，掌控型，简称"J 型")，还是保持一定的模糊和不确定性、不急于决策(Perceiving，灵活型，简称"P 型")。

具体来说，像 Zara 虽不是时尚潮流的领导者，但它采用"高速度、小批量、多款式"的生产方式，通过打造协同供应链运作体系得以紧跟潮流，完全颠覆了传统服装品牌惯有的运作模式，这种眼光向外的做法具有典型的 E 型组织特征；像我国能源龙头企业新奥集团，公司上下共同探索总结出一套基础管理操作系统，其核心就是做好基础管理工作，围绕 PDCA (计划-实施-检查-改进)循环提出 16 项基本功，这种眼光向内的做法具有典型的 I 型组织特征；像联合包裹快递(UPS)于 1988 年进入中国市场时，没有打造自己的基础设施，而是依靠商业航空公司和中外运的物流网络，甚至上世纪整个 90 年代都没有直飞中国的航班，依靠在中国香港装卸包裹，这种谨慎小心的做法具有典型的 S 型组织特征；像美国联邦快递(Fedex)从 1984 年开始为中国市场提供服务，并于正式进入中国市场后不久就以 6750 万美元收购了当时唯一可以直飞中美之间的常青国际航空公司，成为第一家提供中美直飞服务的国际快递物流公司，这种面向未来的做法具有典型的 N 型组织特征；像联想在日常管理中奉行"做事三原则"，即有规定的按规定办；规定不合理的先按规定办，办完再修改规定；没有规定的按合理的办法办，办完再建制度，这种突出强调制度的做法具有典型的 T 型组织特征；像著名的火锅业连锁企业海底捞，致力于用心打造差异化，提出"一名管理者一天感动 10 名顾客，不如一天感动 5 名员工"，其内部管理遵从的一个重要原则就是"人比制度更重要"，具有典型的 F 型组织特征；像东阿阿胶在公司战略发展的指引下，将 2011 年确定为"战略年"，关键词是"布局"，布未来大发展的局，布价格回归的局，布业务拓展的局以及布人才培养梯队的局，

这种提前谋划的做法具有典型的 J 型组织特征；像办公家具巨头(HermanMiller)为最大程度上消除金融萧条带来的种种不利影响，将其旗下的王牌办公产品 Aeron 座椅翻制为医院用椅，从而进入一个日益具有竞争力的市场，这种顺势而为的做法具有典型的 P 型组织特征。

Bridges 在此基础上开发了组织性格量表(Organizational Character Index，简称“OCI”)，每个维度有 9 个问题，共计包含 36 个条目。国内外详细报告 OCI 使用情况的文献并不多见，Sirmans (2002)在他的博士论文中最早使用 OCI 量表进行实证研究，他在开展问卷调查的同时对部分被试进行访谈，采用内容比对以及组间比较的方式验证了 OCI 量表的信度和效度。付悦和陈国权(2012)在进行 OCI 量表本地化开发的过程中，将其由语义差异量表改为 7 点式李科特量表以提高适用性。付悦和宁南(2014)曾报告量表内部一致性系数(Crobach′s α 值)为 0.94，验证性因子分析结果为 χ^2/df = 3.38, RMSEA = 0.087, CFI = 0.093, NNFI = 0.93，基本符合学术研究对量表的要求。此外，也有研究(Oh, Kim, & van Iddekinge, 2015)将组织成员的个体性格(例如“大五人格”)在组织层面聚合(非简单加总)的结果作为对组织性格特征的评价。

Schneider, Goldstiein 和 Smith (1995)的 ASA 模型显示，组织内具有不同性格的个体相互影响，将按照“吸引−选择−减少”的规律发生同质化，组织的创始人和高层管理者对组织性格具有非常关键的影响。事实也确实如此，相当一部分组织性格的研究(Birnholtz, Cohen, & Hoch, 2007; Som, 2003)是在企业高层管理者的主导、参与或支持下完成的。例如 Marion 和 van Bremen (1999)曾在美国临床药学与治疗学会和美国病理医师学院商讨合并事宜的过程中，请两家机构的董事会和高层主管通过填写 OCI 量表的方式增进了解，并在此过程中确定哪些性格因素是有利于合并后新组织的，哪些可能在未来阻碍新组织顺利发展。此外，由于 OCI 量表的题目涉及对组织战略偏好的判断与评价，所以大多邀请企业高层管理者进行填写(付悦，陈国权, 2012)。

理论界尚未充分认识到组织特征研究的重要性，已有研究特别是实证研究中关于组织特征的变量大多集中在所属行业、成立年限、所有制结构等统计性指标上，无法深入、系统地展现组织特征。这不仅造成该研究领域本身的缺失，也使得它作为其它研究要素的前因变量时欠缺应有的研究深度。除了研究对象——组织的复杂性以外，缺少被广泛认可和接受的组织性格量表是组织性格研究多年来一直发展迟缓的重要原因之一。如前所述，组织性格量表的开发有赖于企业高管的配合，这就需要将其纳入一个对企业实践具有指导性，能够吸引高层管理者参与的研究框架之中。此外，使用分类学说孤立地研究“组织性格”，远不如将它与组织绩效或类似的结果变量联系起来更有理论和实践意义。这里指出的两点不足，事实上是相互联系的，甚至可以视为一个问题，解决办法就是为英雄找到用武之地，使其体现出应有的价值。

2.2 双元性组织：高管团队的重要作用

组织经常面临的一个重要挑战是如何同时保持高效和灵活(Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010, Wang, Huang, & Tan, 2013)，这看似是管理的悖论，理论界将这种既能有效运作当前事业又能主动适应明天需要的组织命名为“双元性组织(ambidextrous organization)”。在已知研究中，学者将双元性组织分为结构式、情境式和领导式三种类型。

组织双元化发展的一个难点就是要在企业的短期和长期需要之间进行艰难抉择(Gedajlovic, Cao, & Zhang, 2012)，其中，组织高管是前提，那些具有矛盾思维能力并能充分意识到组织双元性重要意义的领导在设计组织情境和配置组织资源时，更有可能做出双元性安排(凌鸿，赵付春，邓少军, 2010)。从这个意义上讲，一个真正的结构式或情境式双元组织也必然是领导式双元组织。因此，对领导式双元组织的研究应当成为双元组织研究的重点。

中国企业家调查系统在 2010 年度的《中国企业经营者成长与发展报告》中指出，提升企业战略决策能力的主要途径依次为：“优化高管团队的构成”、“改善企业家战略思维”、“完善组织机构与管理体制”、“鼓励员工参与”等，可见高管团队及其认知水平对企业的经营发展具有重要意义。同时，高管团队的战略取向以及对下属行为的影响也必然在双元性组织的构建中发挥重要作用。

已有不少研究着眼于高管团队在创建双元性组织中的角色，但关于企业高管团队的设计以及如何构建一个既能掌控战略、结构、文化和过程

(exploitation)又能适应环境(exploration)的组织仍是一个需要我们继续努力的理论谜团(Carmeli & Halevi, 2009)，一个有希望的发展方向是更加系统地检验企业高管行为以了解他们对于构建双元性组织有何贡献(Gibson & Birkinshaw, 2004)。根据邓少军和芮明杰(2013)的观点，发展组织双元能力，需要分别推动认知任务的区分与整合、发展集体共享认知模式以及培育个体认知性双元能力。除此以外，本研究认为还应推动高管团队集体认知性双元能力的构建，主要包含下述工作：一是引入认知任务，Bridges 提出的组织性格，从自身定位、创新倾向、决策依据、运行风格四个维度对组织进行描摹，恰好为高层管理者提供了在战略高度上对企业进行矛盾认知的工具，但在使用前应在过往研究基础上进一步提高中文量表的质量。二是考虑到 CEO 和高管团队其他成员所处地位和拥有权力并不相同，因此有必要将二者分别考察，才能更清楚地了解各自所起的作用(Colbert, Barrick, & Bradley, 2014)。三是组织双元能力这一构念本身包含了现在和未来两个时间维度，与此相对应，在高管团队认知性双元能力的研究中也要体现时间的跨度，具体来说，就是同时考察高管团队成员对当前组织性格的认知以及对未来组织性格的期望。

2.3 企业高管团队与双元性组织

2.3.1 企业高管团队认知差异与双元性组织

在企业高管团队认知差异的研究上，Carpenter 和 Sanders (2004)将以高管团队人口特征为代表的理论构念从心理因素扩展到能力、行为倾向、信息获取、资源获取、人力资本、社会资本等多重因素并提醒研究者使用人口统计变量不过是一个替代复杂、不易获得的体系的简便方法，对于战略选择和决策过程而言，它并非关键的驱动因素。已有学者从认知冲突(Kilduff, Angelmar, & Mehra, 2000)角度研究这一影响机制，认知冲突和情感冲突构成团队冲突的主要内容(Priem & Price, 1991)，一般认为，认知冲突对战略决策制定有积极意义(Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011)。因为认知冲突关注团队任务(Jehn, 1995)，团队在分享知识与经验的过程中，通过多视角考察问题提高了讨论的质量(Simons & Peterson, 2000)，不同观点碰撞的结果使得战略决策过程更全面、更高效(Certo, Lester, Dalton, & Dan, 2006)。经历过认知冲突的团队成员对于最终做出的决策及其实施都更为投入(Amason, 1996)。特别是进行非常规任务(non-routine task)时，这些不同意见的存在迫使高层管理者思考多种观点并调整他们的战略假设，将对团队有效性产生积极作用(Minichilli, Zattoni, Nielsen, & Huse, 2012)。但也有个别研究得到相反结论，认为在低不确定性环境中，认知冲突对创新有益；而在高不确定性环境中，情感冲突对创新有益(Qian, Cao, & Takeuchi, 2013)。

现有研究并没有具体分析团队认知差异的程度，如果认知差异较小，我们就可以认为该团队的认知具有相对一致性。从此处入手，将产生一系列设想，比如不同程度的认知差异是否会对企业当前的经营行为和未来的战略决策产生不同的影响？这些影响是直接的还是间接的？如果将团队认知的对象具体化，再来探讨前面两个问题，是否会得到更直接、更可靠的结论？它们都是本研究将要回答的问题。

2.3.2 企业高管团队行为整合与双元性组织

对于每位管理者而言，由于利用式创新和探索性创新需要人们投诸的关注点不同，每个人在分配个体认知资源时都需要左右权衡并做出具体选择，往往无法同时兼顾(Keller & Weibler, 2015)。同样的，企业高管团队作为一个整体，也会面临双元选择的问题，一旦出现矛盾，不能一味僵持，而应求同存异地合作解决(Eisenhardt et al., 2010)，即能同时容纳相互对立的认知(Smith & Tushman, 2005)。要实现这一“理想状态”并非易事，离不开高管团队行为整合(behavioral integration)的过程，具体指高管团队成员之间进行思想和行为群体互动，从团队合作(collaborative behavior)的水平、信息分享(information exchange)的数量和质量以及共同决策(joint decision making)三个方面进行考察(Hambrick, 1994)。如前所述，在组织为适应发展双元能力建立认知机制的过程中，团队合作和共同决策有利于推动认知任务的区分与整合、信息分享有利于发展集体共享认知模式以及培育个体认知性双元能力。

具体来说，合作过程可以使团队成员在明确知晓企业现状的基础上，更充分地利用这些资源和能力，更有效地履行其角色职责，从而提高高管团队处理信息的心智能力以及应对社会环境多

样性的能力(Zaccaro, Gilbert, Thor, & Mumford, 1991)。

信息分享可以使团队成员更充分地获得关于企业决策所需的信息(Vera & Crossan, 2005), 沟通交流有助于团队成员对多方面信息资源进行有效整合。高管团队运作过程的理论基础——群体动力学认为：有效群体的成员之间必须有充分的意见沟通和互动。高管团队沟通行为决定了高管团队分享信息的内容和方式, 是高管团队成员互动的核心内容(姚振华, 孙海法, 2011)。

共同决策可以使团队成员充分整合集体的智慧, 弥补单个决策者的局限性; 提高团队成员的工作满意度和工作承诺, 营造开放透明的交流环境, 也只有当他们感觉到自己能够自由发表意见, 开诚布公地挑战现实时, 才有可能真正说出自己关心的事情, 提出不同建议(Amason & Sapienza, 1997); 还可以缩小各自独特知识的差距, 提高深层次、创造性处理信息的能力(Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005)。

研究企业高管团队的学者日益重视团队过程的中介作用(Barrick, Bradley, Kristof-Brown & Colbert, 2007), Hambrick (1994)指出只有当高管团队能够实现资源、信息和决策的共享即行为整合时, 高管团队异质性的影响才能发挥作用。企业高管团队通过资源配置与组织结构设计等一系列战略决策对企业的双元化发展产生影响, 而高管团队行为整合使其行为多样化, 更有可能在利用式创新和探索式创新之间达成平衡, 从而使企业朝双元化方向发展(Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003)。

不乏有学者从高管团队认知(Garud et al., 2010; Neck, 2011; Sadler-Smith, 2010)和行为整合(Carmeli & Halevi, 2009; Halevi et al., 2015)视角研究双元组织, 却没有将二者相结合起来。缺少“行”, “知”就无法产生结果; 不考虑“知”, “行”就缺乏基础和依据, 本研究将同时兼顾“知”和“行”两个方面。

3 研究构想

基于上述文献综述和不足分析, 本研究将提出基于企业高层管理团队对组织性格认知的组织双元能力发展模型。高管团队对组织性格的认知能够反映团队成员对企业过去、现在和将来的总体看法, 特别是企业 CEO 和 TMT 成员之间的认知一致或不一致都将对其行为整合产生影响。具体地, CEO 和 TMT 成员对当前组织性格认知的一致性通过 TMT 行为整合的中介作用对组织利用式创新活动产生正向影响; 而 CEO 和 TMT 成员对未来组织性格认知的异质性通过 TMT 行为整合的中介作用对组织探索式创新活动产生正向影响。二者结合起来, 即 CEO 和 TMT 成员对当前和未来组织性格的感知通过 TMT 行为整合影响组织双元能力, 最终对组织绩效产生影响。本研究将主要包含以下两项研究内容, 整体理论框架见图 1。

3.1 CEO-TMT 组织性格认知对组织双元能力的作用机制

在企业获取双元能力的构建中, 高管团队处在一个重要的枢纽位置(Simsek, 2009), 在高层管理者之中建立矛盾认知框架和过程就能使组织在利用式创新和探索式创新之间达到战略平衡。鉴于团队认知和团队成员的认知异质性均是影响团队绩效的重要指标(Dechurch & Mesmer-Magnus,

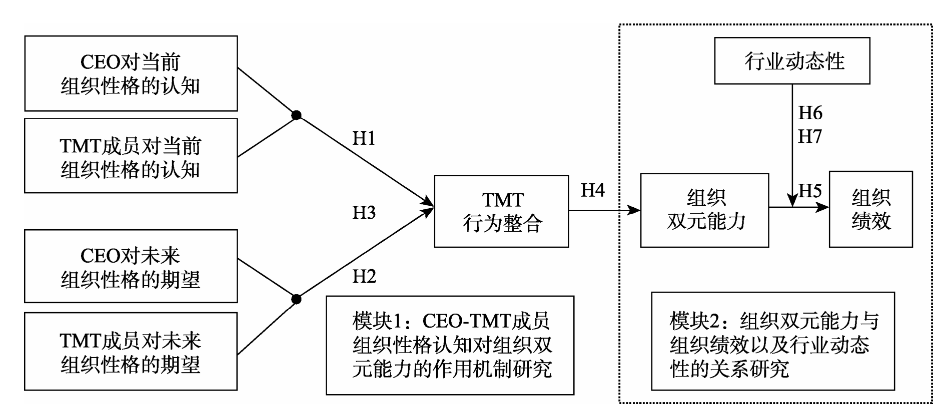


图 1 CEO-TMT 成员组织性格认知对组织双元能力作用机制模型

2010；吕洁，张钢，2013)且微观认知视角有助于更为全面、完整地把握企业双元能力的起源、激活与构建机理(邓少军，芮明杰，2010)，因此，谋求从认知视角探讨组织双元能力的构建具有较强的理论依据。组织双元能力的核心评价内容是利用式创新和探索式创新。组织的利用式学习包括逐步改善组织运营、提升执行效率等活动，强调对现有知识的开发和利用；而探索式学习则包括开拓新业务领域、研发新技术、提高组织柔性、不断进行实验创新等活动，强调探索新知识和主动实施变革。由此可以看出，组织利用式创新的着眼点在于过去和现在，探索式创新的着眼点则是未来。对于高管团队而言，利用式创新的方向往往相对明确，需要力量整合汇聚；探索式创新的方式往往相对模糊，在不断试错中渐渐逼近，需要力量适度分散。领导式双元组织的提出者认为双元性实质上是一种矛盾或辩证的思维，只要在其内部有适度争论并引起团队的集体思考，就存在同时开展利用式创新和探索式创新的可能。唯有高管团队成员“同中有异”，才能在决策时集思广益，避免出现“认知惯性”或“群体盲思”。在实现路径上有两种思路：一种是目前领导式双元组织所倡导的，即高管团队的每个成员都具有矛盾思维能力，该团队也因此具有双元性；二是把高管团队的每个成员看作一个人的不同脑区，各自发挥优势，协同起来使整体具有双元性(O′Reilly & Tushman，2013)，这里采用第二个思路进行研究设计。在合适条件下，认知结构特征和认知过程特征可以共存于高管团队这个整体，共同促进组织向双元性转变(邓少军，芮明杰，2013)。也就是说从认知的结构来看，高管团队具有认知柔性(新颖性)和认知复杂性(多样性)，从认知过程来看，高管团队可以实现创造性搜寻与战略性意义构建，达到理性认知和感性认知相结合的较为理想的状态。

从二者对资源配置的本质要求来看，利用式创新需要员工同质性，探索式创新需要员工异质性(魏嵘，杜宁，2013)，事实上，那些有意促进利用式创新的组织往往注重共享心智模型的建立，力求团队成员对团队中的关键要素拥有相似的认知。那些有意促进探索式创新的组织在组织结构、人员配置方面都进行了相应差异化、互补性的安排(Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012)。团队成员对任务有多元化的理解(Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012)或对任务解决有不同的意见(De Dreu & West, 2001)，能有效减少团队寻求一致的倾向，从而进一步促进团队的创造力(Bell, 2007；林晓敏，白新文，林琳，2014)。同时，需要注意的是，这里测量的是认知的相对一致性而非绝对一致性(白新文，刘武，林琳，2011)，换句话说，CEO 和 TMT 其他成员可以对其组织与组织性格各维度特点的符合程度有各自的评判，重要的是他们对相对符合程度的认知是一致的。

因此，本研究提出：

假设 1：CEO 与 TMT 其他成员对当前组织性格的认知相对一致的组织与认知不一致的组织相比，其利用式创新能力更强。

假设 2：CEO 与 TMT 其他成员对未来组织性格的期望适度不一致的组织与认知一致或非常不一致的组织相比，其探索式创新能力更强。

假设 3：当 CEO 与 TMT 其他成员对当前组织性格的认知相对一致而对未来组织性格的期望适度不一致时，其所在组织的双元能力最强。

要想全面、完整地回答组织能力从何而来、如何发展演化等能力研究的基本问题，就必须把研究视角从宏观拓展到微观，深入探寻导致能力异质性的个体微观层面及其与组织层面因素的相关作用结果，而且要同时考虑认知、行为因素对高管团队产出结果的影响(邓少军，芮明杰，2010)。除了前面已经分析的认知因素，从高管团队行为整合的层面来看，如果一个组织的高管团队在内部讨论时能够开放自由地交换不同意见、解决分歧并建立一系列共同认知，那么它将更易于获得双元能力(Simsek et al., 2009)。下面就从战略决策制定、个人和团队学习、团队认同感等方面来探究 TMT 行为整合与组织双元能力之间的关系。

从战略制定角度来看，TMT 行为整合是战略构想最终确定实施的必需行为过程。比如，当 CEO 与 TMT 其他成员对当前组织性格的认知相对一致时，并不能顺理成章地对组织现有资源进行合理分配并同时开展利用式和探索式创新，还要做到：一是高管团队内部能充分交换看法，CEO 与其他成员彼此知晓对组织性格四个维度战略特征的看法基本一致，为合作和共同决策打下良好

基础；二是高管团队成员作为组织不同职能或业务单元的最高领导，需在取得共识后全盘配置资源才有可能实施战略决策；三是高管团队作为一个整体处理棘手问题或决策重大问题时，要提高对环境的响应速度，避免单一或少数管理者的“能力陷阱”。这三点恰好是高管团队行为整合包含的内容，即信息分享、团队合作和共同决策。

从个人和团队学习角度来看，行为整合过程是将每位高管团队成员的直觉转化为显性知识并充实到整个团队的知识信息集合的过程。TMT 成员相互分享组织内外部信息，交流看法并捕捉事关企业战略决策的关键信息，协调彼此分工，通过资源整合更好地把握外部机会，提高了利用式创新的针对性和探索式创新的水平，这本身就包含着个体学习、团队学习以及从经验中学习。由于团队成员在人口统计特征以及从业经历、专业背景、个性倾向等方面存在一定程度的差异性，TMT 成员收集、识别、处理信息的方式有所不同，再加上受到各自业务领域和职能角色所限，个体无法全面、客观地获取和处理信息，因此必须通过 TMT 行为整合，才能具备构建双元性组织的学习能力。

从团队认同感角度来看，行为整合过程使 TMT 增强了团队凝聚力，是成为双元性团队的必备条件。TMT 成员在信息分享过程中，一方面可以就信息内容互通有无并就具体观点、主张获得其他成员的理解和支持，另一方面开诚布公地交流拉近了团队成员的距离，有利于大家超个体利益，从企业整体利益出发去分析、解决问题或进行战略性决策部署。在合作过程中，团队成员彼此之间信任度的增加，为更好地分享信息和共同决策提供了心理安全保障。群体决策的观点认为无论原本持何种意见，参与决策的个体都比他没有参与决策的情况下更赞同集体决策的结果。由此可以看出行为整合有利于 TMT 对利用式和探索式创新中的重要问题形成比较统一、稳定的认识，继而有利于持续、明确地开展有关创新活动。

实证研究(Carmeli & Halevi, 2009; Halevi et al., 2015)已多次验证 TMT 行为整合与组织双元能力显著正相关。结合“输入−过程−产出” (input-process-output)研究框架，本研究提出：

假设 4：高管团队行为整合在其对组织性格的认知与组织双元能力的关系中起中介作用。

3.2　组织双元能力对组织绩效的作用机制

有关组织双元能力对组织绩效影响的实证研究并未取得较为一致的结果，多数研究表明组织双元能力正向影响组织绩效且为线性关系(Prieto & Santana, 2012; Wei, Yi, & Guo, 2014)。但也有相当一部分研究显示组织双元能力与组织绩效之间为非线性关系(Jansen, Volberda, & van Den Bosch, 2005; Rothaermel & Alexandr, 2009; 王凤彬，陈建勋，杨阳，2012)或权变关系(He & Wong, 2004; Lin, Yang, & Demirkan, 2007; 李辉，吴晓云，2015)，主要原因可以分为平衡失控说、创新陷阱说、影响时滞说和绩效评价局限说。因此，部分学者考虑了利用式创新和探索式创新平衡的问题，分为二元平衡(balanced dimension of ambidexterity)和二元组合(combined dimension of ambidexterity)或将组织绩效通过短期财务绩效和长期组织绩效、市场绩效和财务绩效来综合(分别)体现。

与此同时，虽然利用式创新和探索性创新对企业家思维、资源配置、运营协调等多方面的要求并不相同，但不能因此将二者截然对立起来。这就好比要求一个人一手划圆，一手划方，刚开始可能动作笨拙，屡屡出错，其效率远远比不上专心划圆或划方，但经过一段时间的磨合和适应，双手动作日益协调，表面看是此人掌握了同时划圆、划方的技巧，实质上是他的左右脑都得到进一步的开发与利用，这才是对他未来发展最大的价值所在。企业分别进行利用式创新和探索性创新活动也是如此，在实践中注意平衡是必要的，但不可因噎废食。至于组织双元能力对组织绩效的作用可能有时间迟滞、其影响未必能反映在财务绩效上等问题，可以通过改变横截面研究和组织绩效测量方式等加以验证或解决。综合上述情况，本研究提出：

假设 5：组织双元能力对组织绩效有显著正向影响。

研究组织双元能力的学者已经开始关注环境因素的影响并将环境动态性(environmental dynamism)等作为调节变量引入组织双元能力和组织绩效关系的验证中，并大多得出了环境动态性正向调节双元领导与组织绩效关系的结论(Keller & Weibler, 2014; 韩杨，罗瑾琏，钟竞，2016)。从企业培育双元能力的最终目的来看，如果企业不能着眼于未来，为满足明天的市场需求

提早布局，终将淹没于行业革新的浪潮中，诺基亚、思科、甚至显露疲态的惠普、微软无不留下这样的教训。因此，与企业自身感知或通过营业收入变动计算得来的局部环境动态程度相比，行业动态性(industry dynamism)与本研究的研究内容契合度更高，更有说服力。行业动态性并未得到学者的广泛重视，从目前可及的检索范围中仅找到 2 篇实证研究，它们分别得出行业动态性对企业研发强度及其国际化战略之间的关系具有正向调节作用(Yiu, Lau, & Bruton, 2007)以及行业动态性与组织知识的需求正相关(Paiva & Goncalo, 2008)的结论。

在我国，不同行业间的动态性水平存在很大差异(Luo & Tung, 2007)，行业动态程度高，说明技术更新、顾客需求变化等市场因素或宏观政策、法律法规等政策因素变化快，前者要求企业加大对探索式创新的投入力度以应对不期而至的行业整体环境的变化，此时，企业的利用式创新对组织绩效的贡献可能被削弱；反之，如果行业动态程度低即行业变化比较缓慢，则利用式创新的成果能在相当长一段时间维持组织绩效，探索式创新对组织绩效的贡献在短时间内无法充分显现。另一个佐证是若团队从事常规任务，在朝共同目标努力时，共享心智模型能够对团队协作产生促进作用(薛会娟, 2010)。

因此，本研究提出：

假设 6：行业动态性正向调节探索式创新与组织绩效的关系。

假设 7：行业动态性负向调节利用式创新与组织绩效的关系。

4　理论构建

在全球经济增长乏力和中国经济转型共同加剧的激烈竞争环境中，越来越多的企业家认识到打造双元组织的重要性，但并不十分清楚从何处入手。很多企业的高管团队拥有良好的团队资源，却没有在培育组织双元能力的过程中发挥应有的作用，有的甚至频频换人，直接影响了企业正常的运行秩序。过往单独某一种领导风格的做法，造成了理论研究与管理实践的脱节(Zacher & Rosing, 2015)。在已有的领导式双元组织研究中，凡涉及高管团队认知的，或是从认知风格的角度，或是进行认知差异的主观评价，并没有围绕明确的认知任务展开讨论，也鲜将团队认知和团队过程结合起来。基于上述理论研究中的不足，本研究将组织性格评价作为高管团队的认知任务，探讨企业 CEO 与 TMT 其他成员认知的一致/冲突对组织双元能力和组织绩效的作用机制。

本研究将首先通过高管访谈和问卷调查等方法完善组织性格中文量表，获得具有较高信度和效度的测量工具。根据后续研究需要，使用李科特量表，将组织性格得分作为间距数据较为合适。在此基础上，分别考察高管团队对当前组织性格的认知以及对未来组织性格的认知。这里的“未来”将根据具体研究对象的不同进一步予以明确，例如对于创业团队，“未来”指团队进入获利期。高管团队认知一致/冲突不可笼统而论，要有具体的认知任务。对企业高管团队而言，从战略高度审视组织自身特点可以帮助其更好地连接组织的过去、现在和未来，从而有利于组织双元能力的建设；但也不可一概而论，对不同任务不同程度的认知冲突可能影响组织双元能力建设的不同方面，即 CEO 和高管团队其他成员对当前组织性格的认知相对一致，更易于将力量聚合起来进行利用式创新；CEO 和高管团队其他成员对未来组织性格的认知适度不一致，意味着在多个领域/方向进行尝试，不会拘泥于一处并降低路径依赖，更易于进行探索式创新。为揭示高管团队对不同任务的认知冲突，在何程度上对组织双元能力两个主要方面产生何种影响，本研究选取 CEO-TMT 对当前组织性格的认知和 CEO-TMT 对未来组织的预期描述企业高管团队在现在和未来两个时间点上的认知状态。已有研究表明企业 CEO 的双元领导能够促进高管团队行为整合，进而促进高管团队的双元行为(Luo, Zheng, Ji, & Liang, 2016)，因此本研究在探讨 CEO-TMT 认知一致/冲突影响组织双元能力机制时，也将高管团队行为整合作为中介变量，即 CEO-TMT 对现在/未来组织性格认知一致/冲突通过高管团队行为整合对组织双元能力产生影响。

已有研究将环境要素作为考察组织双元能力的重要边界条件时，大多采用环境动态性这一变量(Halevi et al., 2015; Keller & Weiber, 2014)，因此在验证组织双元能力和组织绩效的关系模型时，将行业动态性作为调节变量，本研究认为组织双元能力与组织绩效的关系不能脱离环境变量简单

地衡量，对组织双元能力建设的要求受到行业整体竞争环境的影响。组织绩效并非是产出的绝对值，往往是由它在行业中的比较竞争优势决定的，且行业动态程度越高，利用式创新对组织绩效的正向作用越弱，探索式创新对组织绩效的正向作用越强。

本研究将具体采用二次多项式回归、响应面分析、中介模型分析、调节路径分析等方法对上述作用机制进行验证，还将通过 Origin 软件绘制三维球面图更直观地展示结论。本研究的发现将有利于丰富在中国企业情境下组织性格、高管团队认知方面的研究，揭示高管团队认知对组织双元能力的作用机制并验证组织双元能力与组织绩效之间的关系。首先，组织性格是组织在其发展过程中逐渐沉淀下来的特质，集中反映了组织在过去一个时期的价值主张，每个组织在眼光向外的同时也应审视其自身特点，有时“解决问题的钥匙可能就在自己手中”；其次，领导式双元组织的主要特征就是利用企业高层管理团队的矛盾思维能力，本研究的结论有助于帮助高管团队合理进行内部智力配置，从而促进双元性组织发展；最后，本研究有望为正在发展组织双元能力的企业提供理论依据，即在资源有限的情况下，不同行业的组织在发展利用式创新和探索式创新能力时可有所侧重。

参考文献

白新文，刘武，林琳. (2011). 共享心智模型影响团队绩效的权变模型. *心理学报, 43*(5), 561–572.

邓少军，芮明杰. (2010). 组织动态能力演化微观认知机制研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, (11), 26–34.

邓少军，芮明杰. (2013). 高层管理者认知与企业双元能力构建——基于浙江金信公司战略转型的案例研究. *中国工业经济*, (11), 135–147.

付悦，陈国权. (2012). 组织性格决定组织命运?——以组织学习能力作为中介的模型. *经济管理, 34*(8), 97–104.

付悦，宁南. (2014). 组织性格影响因素研究:组织、环境及其交互作用. *南开管理评论, 17*(3), 122–132.

韩杨，罗瑾琏，钟竞. (2016). 双元领导对团队创新绩效影响研究——基于惯例视角. *管理科学, 29*(1), 70–85.

克里斯坦森. (2010). *创新者的窘境* (胡建桥　译). 北京: 中信出版社.

李辉，吴晓云. (2015). 基于双元性学习能力的创新绩效转化机制研究——以中国跨国公司为例. *软科学*, (9), 19–23.

林晓敏，白新文，林琳. (2014). 团队心智模型相似性与正确性对团队创造力的影响. *心理学报*, *46*(11), 1734–1747.

林毅夫，蔡昉，李周. (2012). *中国的奇迹 (增订版)*. 上海: 格致出版社.

凌鸿，赵付春，邓少军. (2010). 双元性理论和概念的批判性回顾与未来研究展望. *外国经济与管理, 32*(1), 25–33.

吕洁，张钢. (2013). 团队认知的涌现:基于集体信息加工的视角. *心理科学进展, 21*(12), 2214–2223.

王凤彬，陈建勋，杨阳. (2012). 探索式与利用式技术创新及其平衡的效应分析. *管理世界*, (3), 96–112.

王益民，缪小梅. (2012). 高层管理团队特征对战略双元性的影响研究. *比较管理*, (1), 1–10.

韦森. (2015). 从世界历史的大背景看未来中国经济的增长前景. *经济资料译丛*, (1), 14–23.

魏峡，杜宁. (2013). 基于动态能力视角的双元组织路径构建. *商业经济与管理*, (8), 26–33.

薛会娟. (2010). 共享心智模型和交互记忆系统: 对立或协同?——基于知识管理视角. *心理科学进展*, *18*(10), 1559–1566.

姚振华，孙海法. (2011). 高管团队组成特征、沟通频率与组织绩效的关系. *软科学, 25*(6), 64–68.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*(1), 123–148.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*(4), 495–516.

Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal, 50*(3), 544–557.

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta–analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 595–615.

Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., & Hoch, S. V. (2007). Organizational character: On the regeneration of camp poplar grove. *Organization Science, 18*(2), 315–332.

Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Organization Science, 33*(6), 587–610.

Bridges, W. (1995). *The character of organizations: Using Jungian type in organizational development*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.

Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. P. (2010). Modeling the

joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies, 47*(7), 1272–1296.

Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly, 20*(2), 207–218.

Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management, 30*(4), 509–528.

Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dan, R. D. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies, 43*(4), 813–839.

Colbert, A. E., Barrick, M. R., & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology, 67*(2), 351–387.

Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal, 48*(6), 1107–1123.

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32–53.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191–1201.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly, 14*(3), 297–325.

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Crossroads——microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science, 21*(6), 1263–1273.

Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation?. *Journal of Management Studies, 47*(4), 760–774.

Gedajlovic, E., Cao, Q., & Zhang, H. P. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing, 27*(6), 652–665.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*(2), 209–226.

Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management, 54*(S1), S223–S238.

Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “Team” label. *Research in Organizational Behavior, 16*, 171–213.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481–494.

Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity′s potential. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 982–996.

Jansen, J. J. P., Volberda, H. W., & van Den Bosch, F. A. J. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review, 57*(4), 351–363.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256–285.

Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(1), 54–71.

Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science, 11*(1), 21–34.

Lin, Z., Yang, H. B., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science, 53*(10), 1645–1658.

Luo, B., Zheng, S. S., Ji, H. M., & Liang, L. (2016). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22.

Luo, Y. D., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies, 38*(4), 481–498.

Marion, R. M., & van Bremen, L. (1999). The influence of organizational culture on strategic alliances. *Association Management, 51*(4), 86–92.

Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S., & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 193–215.

Neck, H. (2011). *Cognitive ambidexterity: The underlying metal model of the entrepreneurial leader*. In D. Greenberg, K. McKone-Sweet, & H. J. Wilson, (Eds.), *The new entrepreneurial leader: developing leaders who shape social and economic opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Oh, I. S., Kim, S., & van Iddekinge, C. H. (2015). Taking it to another level: Do personality-based human capital resources matter to firm performance? *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 935–947.

O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324–338.

Paiva, E. L., & Goncalo, C. R. (2008). Organisational knowledge and industry dynamism: An empirical analysis. *International Journal of Innovation & Learning, 5*(1), 66–80.

Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Management: An International Journal, 16*(2), 206–225.

Prieto, I. M., & Santana, M. P. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management, 51*(2), 189–211.

Qian, C. L., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal,* 34(1), 110–120.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375–409.

Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science, 20*(4), 759–780.

Sadler-Smith, E. (2010). *The intuitive mind: Profiting from the power of your sixth sense*. NY: Wiley.

Schneider, B., Goldstiein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*(4), 747–773.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*, 102–111.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies, 46*(4), 597–624.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies, 46*(5), 864–894.

Sirmans, D. L. (2002). *Assessing organizational learning style using the organizational character index and Myers-Briggs type theory* (Unpublished doctorial dissertation). Syracuse University.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science, 16*(5), 522–536.

Som, A. (2003). Building sustainable organizations through restructuring: The role of organizational character in France and India. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(1), 2–16.

Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science, 16*(3), 203–224.

Wang, Z., Huang, J. S., & Tan, B. (2013). Managing organizational identity in the e-commerce industry: An ambidexterity perspective. *Information & Management, 50*(8), 673–683.

Wei, Z. L., Yi, Y. Q., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management, 31*(4), 832–847.

Yiu, D. M., Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2007) International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies, 38*(4), 519–540.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly, 2*(4), 317–342.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 54–68.

Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies, 48*(7), 1586–1611.

Research on the impact mechanism of TMT cognition on organizational ambidexterity: From organizational character perspective

FU Yue

(*School of Management, Xiamen University, Xiamen* 361000, *China*)

Abstract: It is not surprising that some famous companies may fail. Today's success may turn to be tomorrow's failure. Therefore, companies should not only be good at learning from experience, but also focus on the future plans. A model of organizational ambidexterity based on Top Management Team (TMT)'s cognition is expected to help companies to balance these two demands. TMT's cognition on organizational character reflects team members′ general ideas about the past, present and future of their organization. The impact of TMT's cognitive congruence/differences in organizational character on organizational ambidexterity, as well as the mediating role of TMT behavioral integration is examined. In addition, the relationship between organizational ambidexterity and organizational performance, as well as the moderating role of industry dynamics is explored. The results may deepen our understanding of TMT cognition and enrich the organizational ambidexterity theory. Finally, the improved Organizational Character Index (OCI) provides reliable tool and method for future research.

Key words: TMT cognition; organizational character; behavioral integration; organizational ambidexterity; organizational performance